



*"Por un desarrollo Agrario,  
Integral y Sostenible"*

# **Universidad Nacional Agraria**

## **Universidad Nacional Agraria**

# ***Plan Estratégico Institucional***

**PEI, 2017 - 2021**

**Managua, Nicaragua  
Noviembre, 2016**



# Universidad Nacional Agraria



## Plan Estratégico Institucional PEI, 2017 -2021

Managua, Nicaragua  
Noviembre, 2016

*“Avanzando con eficiencia hacia el futuro deseado”*

# ÍNDICE

I.- INTRODUCCIÓN.....	3
II.- ANTECEDENTES: CIEN AÑOS DE EDUCACIÓN AGRARIA .....	5
III.- NATURALEZA Y FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DE LA UNA .....	7
3.1.- Naturaleza .....	7
3.2.- Misión .....	7
3.3.- Visión .....	7
3.4.- Principios .....	8
3.5.- Valores .....	8
IV.- EL CONTEXTO DE LA UNA .....	9
4.1.- Contexto nacional, regional e internacional.....	9
4.2.- Contexto interno de la UNA .....	14
V.- PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PEI (2017-2021) .....	17
VI.- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNA (PEI, 2017-2021) .....	19
6.1.- Ejes del Plan Estratégico Institucional.....	19
6.2.- Objetivos Estratégicos y alcances.....	19
VII.- MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI, 2017-2021) .....	23
VII.- IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI, 2017-2021 .....	37
VIII.- BIBLIOGRAFÍA.....	39



## I.- INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional Agraria (UNA), en el centenario de su fundación como Institución formadora de profesionales para el desarrollo del sector agrario del país, ha transitado por diversos escenarios bajo el influjo de cambios y tendencias a nivel nacional y mundial. En las últimas dos décadas, se han producido cambios acelerados en el ámbito de la educación superior; que se han traducido en la incorporación de procesos significativos para el desarrollo de la Institución y sus graduados; sin embargo, se requieren mayores esfuerzos para aumentar la calidad y la pertinencia de las funciones sustantivas de la Universidad, en correspondencia a las demandas actuales y futuras.

La Filosofía Institucional de la UNA a saber: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Políticas; está fundamentada en las cuatro funciones universitarias de docencia, investigación, gestión y extensión; la cual está debidamente expresada en su Modelo Educativo (2010). Por su parte, el Proyecto Educativo (2011), es el instrumento que orienta todos los procesos que ocurren en la Institución; clarifica a los actores las metas de mejoramiento, otorga sentido y racionalidad a la gestión de mediano o largo plazo, permite la toma de decisiones pedagógicas y curriculares, articulando los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y a la formación de los estudiantes. Estos documentos institucionales fueron los referentes principales en la formulación del Plan Estratégico Institucional (2012-2016), constituyendo una herramienta de trabajo

sustantiva, para el cumplimiento de los compromisos declarados por la Institución en su Modelo Educativo.

Actualmente la UNA está avanzando en el desarrollo y consolidación de su Proyecto Educativo mediante, la implementación de la nueva oferta académica basada en competencias, la gestión académica de la oferta académica en liquidación, el mejoramiento de la calidad de sus procesos con la ejecución de su Plan de Mejora Institucional (2016-2018). Además, como parte de la dinamización de los procesos de planificación y evaluación está apuntando a una planificación estratégica institucional orientada hacia resultados, con indicadores de cumplimiento contruados en correspondencia con la capacidad y recursos institucionales disponibles.

Con el propósito de formular un Plan Estratégico con calidad y pertinencia, para su construcción se consideró: a) El análisis interno de la institución en función de los resultados de la Evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (2012-2016) en contraste con lo declarado en el Modelo y Proyecto Educativo; b) El análisis del contexto social, político, económico y tecnológico del país y de la región, obtenido mediante el análisis documental y el aporte de los actores externos; c) La integración de las acciones del Plan de Mejora Institucional (2016-2018); y d) los principios de participación e inclusión, mediante sesiones de trabajo con actores a diferentes niveles tales como: los directivos

de las unidades administrativas y académicas (equipo Ad-hoc de planificación estratégica); la coordinación institucional y el equipo de la rectoría.

El presente documento denominado: Plan Estratégico Institucional (2017-2021) está estructurado en 4 Ejes Estratégicos, en armonía con las 4 funciones universitarias; 7 Objetivos Estratégicos, 17 Estrategias y 67 Resultados Quinquenales, los cuales están articulados al Modelo Educativo y a la Misión y Visión Institucional.

El PEI (2017-2021) está orientado a consolidar la ejecución del Proyecto Educativo en su propósito de transformar la realidad de la Institución hacia una comunidad de aprendizaje y la formación integral de los estudiantes como agentes de cambio en el mundo laboral. Por tanto, se constituye en un instrumento promotor del cambio, que contribuye significativamente a la modernización de los procesos administrativos y académicos para que respondan a los retos y desafíos internos y externos de la Institución.



Glenda Martínez Fotografía

*“Avanzando con eficiencia hacia el futuro deseado”*

## II.- ANTECEDENTES: CIEN AÑOS DE EDUCACIÓN AGRARIA

La idea de fundar una Escuela de Agricultura en Nicaragua, fue dada a conocer en el año de 1897 por medio de un decreto ejecutivo del presidente José Santos Zelaya; sin embargo, el proyecto fue retomado por los subsiguientes gobiernos conservadores materializándose mediante Acuerdo del Poder Ejecutivo, del 25 de mayo de 1917, bajo la presidencia de Emiliano Chamorro, en el que se crea la **“Escuela Nacional de Agricultura”** y se nombra como director al Señor Enrique Navarro de Errazquin, y se estipula en su reglamento que los egresados obtendrían el Título de Labrador Científico.

En 1929, durante la administración de José María Moncada se constituye la Escuela Nacional de Agricultura con Sede en Managua, en las instalaciones del Ministerio de Agricultura y Trabajo; bajo la dirección del Señor Salvador Borrell Ulloa. En noviembre de 1937, mediante una Ley Transitoria se aprueba que los egresados, desde 1929 tendrían el Título de Perito Agrícola y Experto en Veterinaria.

Bajo el Decreto No. 25 de la Cámara de Diputados y la Cámara del Senado de la República de Nicaragua (1955), se derogan las disposiciones anteriores relacionadas con la Escuela Nacional de Agricultura, para pasar a crear la **“Escuela Nacional de Agricultura y Ganadería (ENAG)”**, bajo la dirección del Señor Ramiro Montes, quien ocupó el cargo en el período 1940-1958. En 1952 se dispone que la Escuela, extendería diplomas de Bachiller en Agricultura y Título de Técnico en Agricultura y Ganadería. El modelo Educativo asumido por la ENAG correspondió al modelo de origen

norteamericano denominado “Land Grand College”, el que tenía entre sus objetivos el educar a todas las clases sociales en técnicas agrícolas modernas, a fin facilitar el desarrollo y la mecanización del agro.

La Escuela estuvo ubicada en el Departamento de Chinandega (1930-1951), a pesar que en 1939 se había decretado su traslado a la ciudad de Managua, es hasta 1951 en que se efectuó el cambio al Km 10.5 carretera norte, frente al aeropuerto Las Mercedes; el 2 de febrero de 1955, pasa a establecerse en su nuevo edificio ubicado en la Hacienda “La Calera”, posterior a la destrucción física de sus instalaciones a causa de un voraz incendio (10 abril 1954).

Para el año 1961 la ENAG, mediante la aprobación de una nueva Ley Orgánica y Reglamento, extiende Títulos de Ingeniero Agrónomo. En 1976 la ENAG pasa de ser administrada por el Ministerio de Agricultura y Trabajo a ser dirigida por el recién creado Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA).

Con el triunfo de la Revolución Popular Sandinista por Decreto de la Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional (1980), a través del Consejo Nacional de Educación Superior (CNES), se mandata la transformación de la ENAG a Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, y sus instalaciones toman el nombre de Recinto Universitario “Juan Francisco Paguaga”.



Teniendo como prioridad dar acceso a la educación a la población rural, pequeños y medianos productores, así como a cooperativas a la educación superior, el Estado Revolucionario (1986) toma la medida de transformar la facultad en el **Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias (ISCA)**, Instituto Autónomo y con su propia personería Jurídica; siendo su primer rector el Ing. Francisco Berrios Escorcia.

En 1990, con la promulgación de la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, el ISCA es constituido como la Universidad Nacional Agraria (UNA); siendo sus rectores magníficos: José Andrés Mejía (1990-91); Rene Romero Arrechavala (1991-1993); Noel Zúñiga Arana (1993); Guillermo Cruz Escobar (1993-1997) y Francisco Telémaco Talavera Siles (1997 a la fecha).

Como parte de su desarrollo en la actualidad la UNA cuenta con: La Sede Central ubicada en la ciudad de Managua, en la que funcionan las Facultades de Agronomía, Ciencia Animal, Recursos Naturales y del Ambiente, y la de Desarrollo Rural; la Sede Universitaria Camoapa, la Sede Universitaria Juigalpa y la Sede de Extensión Universitaria Pacífico Sur, ubicada en la ciudad de Diriamba.

Habiendo pasado por distintos niveles de desarrollo en correspondencia con la realidad socio-económica y productiva del sector agrario de Nicaragua, la institución transitó por las etapas de Escuela de formación básica, media y superior, la de Facultad de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y por Instituto Superior de Ciencias Agrarias hasta convertirse en la UNA, debiendo asumir diferentes modelos educativos, que tuvieron como referente el “Land Grand College” (modelo norteamericano), el heredado de la universidad nacional (modelo de universidad napoleónica), el de instituto especializado (modelo cubano) y la búsqueda e innovación de un nuevo modelo de universidad, la UNA define su modelo educativo como socio-constructivista ecológico, con un enfoque basado en competencias.

La UNA, de hoy es el resultado de cien años de experiencias en la formación integral de jóvenes en el campo de las ciencias agrarias; convirtiéndose en la institución de educación superior pública con mayor experiencia en su campo a nivel nacional y un referente a nivel regional; caracterizándose por su calidad y su contribución al desarrollo agrario nacional en sus distintos momentos históricos.



## III.- NATURALEZA Y FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DE LA UNA<sup>1</sup>

### 3.1.- Naturaleza

La Universidad Nacional Agraria (UNA) de Nicaragua es una institución de Educación Superior pública estatal, creada por la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, Título I, Capítulo I, Artículo 4 (Ley 89 publicada en La Gaceta N° 77 del 20-IV-90), conforme lo establecido en la Constitución Política de la República de Nicaragua. Tiene su Sede Central en la ciudad de Managua, Departamento del mismo nombre y tres Sedes: una en el Municipio de Camoapa, Departamento de Boaco, otra en el Municipio de Juigalpa, Departamento de Chontales y la de más reciente creación, la sede de extensión en Diriamba, Departamento de Carazo.

### 3.2.- Misión

La Universidad Nacional Agraria es una institución de educación superior pública, autónoma, sin fines de lucro, que contribuye, desde la perspectiva del Compromiso Social Universitario, al desarrollo agrario integral y sostenible, y a la conservación del ambiente, mediante la formación de profesionales competentes, con valores éticos, morales y cultura ambientalista; la construcción de conocimiento científico y tecnológico; y la producción, gestión y difusión de información.

### 3.3.- Visión

Es una institución líder en Educación Superior Agraria, caracterizada por su calidad, eficiencia y transparencia, con impacto nacional y proyección regional e internacional en la formación de profesionales, en tanto contribuye con la generación de conocimientos científico-técnicos e innovación para el desarrollo agrario integral y sostenible. Es reconocida por su vinculación e integración al desarrollo regional y nacional a través de programas académicos pertinentes, flexibles e innovadores que abarcan diferentes áreas del conocimiento agrario y son desarrollados en ambientes que fomentan el aprendizaje significativo, con escenarios variados y utilización de tecnologías de comunicación apropiadas para la construcción del conocimiento y el desarrollo de competencias técnicas y valores. Es una institución consolidada orgánicamente, con una estructura flexible, dinámica y adaptada al cambio. Los miembros de la comunidad están comprometidos con la calidad en el desarrollo de todos los procesos y procedimientos académicos y administrativos.

---

1 Información extraída del Modelo y Proyecto Educativo de la UNA (2011).

### 3.4.- Principios

La Universidad Nacional Agraria fundamenta su quehacer en pro de la sociedad nicaragüense sobre la base de los siguientes principios:

- ✓ Autonomía Universitaria.
- ✓ Libertad de cátedra.
- ✓ Democracia y participación.
- ✓ Conciencia crítica.
- ✓ Enfoque de Sistema.
- ✓ Libertad de pensamiento.
- ✓ Respeto a la libertad de creencias.
- ✓ Educación para la vida.
- ✓ Preservación del patrimonio cultural institucional.
- ✓ Fomento de la cultura y el deporte.
- ✓ La interculturalidad.
- ✓ Ética, transparencia, eficacia y eficiencia.
- ✓ Unidad en la diversidad.
- ✓ Conjugación de la teoría con la práctica.
- ✓ La educación como proceso único, continuo, recurrente y permanente.
- ✓ Participación de la comunidad universitaria.

### 3.5.- Valores

- ✓ **Compromiso:** Con el desarrollo del bienestar colectivo de los seres humanos, realizando una intervención coherente con las necesidades de la comunidad, aun cuando las condiciones sean adversas, para hacer de nuestra comunidad una zona libre, armoniosa y de sana convivencia.
- ✓ **Respeto a la vida:** Actitud personal y colectiva hacia la conservación, mejoramiento y protección de las diversas formas de vida y convivencia (las personas, el clima organizacional, el medio ambiente, la comunidad y el ecosistema social en general).

- ✓ **Tolerancia:** Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias. Actitud que una persona tiene respecto a aquello que es diferente de sus valores. Capacidad de escuchar y aceptar a los demás, comprendiendo el valor de las distintas formas de entender la vida.
- ✓ **Solidaridad:** Disposición especial y permanente de manifestar activamente el compromiso, el apoyo y la cooperación con las personas, los ideales en situaciones de dificultad, necesidad y bienestar. Es el espacio reservado a la participación individual en las tareas colectivas. Son las actitudes de corresponsabilidad frente a los problemas de la sociedad.
- ✓ **Justicia:** Promoción, protección y defensa del bien de todas las personas. Significa igualdad y libertad.
- ✓ **Integridad:** Propio de la persona que se comporta con honradez y rectitud sin afectar los intereses de las demás personas.
- ✓ **Responsabilidad:** Respeto a la Constitución, leyes, normas, reglamentos y procedimientos que rigen la vida social e institucional.
- ✓ **Objetividad:** Consideración de la realidad tal y como es sin influencia de sentimientos o intereses personales.
- ✓ **Respeto mutuo:** Aceptación de la diversidad propia de lo humano que no puede constituirse en razón de división o polarización. Implica el ser tolerante, pacífico y reconocer la dignidad fundamental de cualquier vida humana.
- ✓ **Honestidad:** Forma de vivir congruentemente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Capacidad de lograr complementariedad y sinergia entre personas comprometidas con propósitos comunes en un ambiente de respeto mutuo.

## IV.- EL CONTEXTO DE LA UNA

### 4.1.- Contexto nacional, regional e internacional

En todo proceso de planificación de mediano plazo se toma en consideración la situación actual de la Institución, a través de un “análisis interno” donde se determinan las capacidades institucionales; y de un “análisis externo”, en este caso nacional y regional; en las cuales se hace necesario conocer y apropiarse de las políticas y lineamientos del Gobierno nacional orientadas a la transformación social, política, económica, ambiental, particularmente las relativas al sector agropecuario y alimentario; debido a que constituyen los aspectos fundamentales en la delimitación del horizonte que orienta el camino de hacia dónde dirigir el quehacer de la UNA, en términos de resultados; que son formulados desde la naturaleza de su oferta académica a través de sus funciones universitarias.

Con base en lo anterior, se hace imprescindible disponer de información socioeconómica del país y de la región, de los últimos años y además identificar claramente cuáles son las prioridades de desarrollo de nuestra nación y de la Región Centroamericana. Según el Banco Central de Nicaragua, en el año 2015, la economía del país creció de manera sostenida, con una tasa de crecimiento del 4.9

por ciento<sup>2</sup>. Este crecimiento fue ratificado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)<sup>3</sup>, quien a su vez afirmó, para ese mismo año que, Centroamérica, El Caribe y México, tuvo un promedio del crecimiento económico del 2.6%, destacándose Panamá como el país de mayor crecimiento económico, con 5.8%; seguido de Nicaragua con el 4.9%.

Este comportamiento en ascenso, le ha permitido al país el aumento de las reservas, la estabilidad macroeconómica, se ha logrado estabilizar el deslizamiento y la inflación se mantiene en niveles permisibles. Sin embargo, el comportamiento de la producción agrícola ha estado afectado por el cambio climático, el cual ha repercutido directamente en la siembra de primera de granos básicos. El cambio climático es una temática que será tomada en consideración en el quehacer de la UNA, para los próximos cinco años, concretamente en la formación profesional de sus educandos; en sus programas y proyectos de Investigación y en la Extensión Universitaria.

Los cinco principales productos de exportación del país registrados en el año 2015, en términos del valor, fueron: carne (US\$ 454.3 millones), café (US\$ 392.3 millones), oro (US\$ 317.9 millones), lácteos (US\$ 218.2 millones) y azúcar (US\$ 153.0 millones); éstos representaron el 63.4% del valor total exportado. Entre los

2 Banco Central de Nicaragua. (2015). *Informe Anual 2015* tomado de: [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe\\_anual/informe\\_anual\\_2015.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/informe_anual_2015.pdf).

3 Información extraída de <http://www.cepal.org>.

productos que generaron mayores ingresos, respecto al 2014, se ubicaron: los lácteos (US\$ 22.0 millones); la langosta (US\$ 11.1 millones); el camarón (US\$ 7.8 millones), la carne de bovino (US\$ 6.3 millones) y el tabaco en rama (US\$ 5.4 millones). En tanto, los productos que registraron mayor contracción, en términos de valor, fueron: oro (US \$ 67.9 millones), azúcar (US\$ 54.5 millones) y maní (US\$ 14.3 millones).

A pesar de todo, la economía nicaragüense sigue siendo mayoritariamente agrícola, según, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015) la participación del sector agrícola en el Producto Interno Bruto (PIB) es del 14.03%, la más alta en el Istmo, aunque ha disminuido, en el país, con respecto al 2010, cuando representaba el 15.79%. Para 2016, la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES) estima un incremento de 2.4% (0.8 puntos porcentuales menos que el año pasado) para la agricultura. Esta información da respaldo a la pertinencia de las áreas del conocimiento de la oferta académica de la UNA: el sector agrario y ambiental.

Ahora bien, las perspectivas del año 2016, son las de una economía dinámica, en la que se ha proyectado el crecimiento de los sectores construcción, comercio y servicios; la recuperación de la industria; y la estabilización del sector agroexportador, aun cuando la recuperación de la economía mundial es lenta y frágil, lo que se refleja en las proyecciones hechas por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2016), que valúa un crecimiento del 3.2%, en 2016 y 3.5%, en 2017. En ese sentido, las estimaciones de crecimiento, para la nación, hechas por el BCN (2015), FMI (2016); y la FUNIDES, (2016) oscilan entre el 4.5 y el 5.0%.

Actualmente, en el país existe un buen clima de inversiones, considerado por los empresarios, como el mejor, de los últimos ocho (8) años. Según la FUNIDES (2016), en ese sentido la percepción del empresariado nacional es muy positiva, reportándose de un +77 %, en abril de 2016.

Nicaragua se prepara, ante la vigencia a partir del año 2016, para enfrentar los desafíos declarados dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que conforman la nueva Agenda Universal para el Desarrollo impulsada por la Organización de Naciones Unidas (ONU). Los ODS comprenden un amplio conjunto de objetivos y metas, universales y transformativas, centradas en la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, donde la seguridad alimentaria, la preservación del medioambiente, la sostenibilidad de los ecosistemas son algunas de las prioridades esenciales, todos estos aspectos forman parte integral del quehacer institucional de la UNA y por ende del encargo social declarado en su Filosofía Institucional.

En esta nueva agenda se ha colocado el desarrollo sostenible al centro del debate. En este sentido, el desarrollo sostenible se entiende como el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Consecuentemente, la visión de futuro ofrecida por esta agenda reconoce que el desarrollo económico y social depende de la gestión sostenible de los recursos naturales del planeta, aspecto que es considerado por la UNA como prioridad dentro de su estrategia de desarrollo actual y visión de futuro.



Entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, se destacan los siguientes:

- ✓ Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- ✓ Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
- ✓ Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- ✓ Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- ✓ Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- ✓ Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.

En nuestro país, la producción agrícola y forestal ha sido y es explotada de manera extensiva, con crecimiento basado en la expansión de áreas, más que en aumento de productividad, con bajo nivel tecnológico, limitado acceso a servicios e infraestructura, carencia de un marco de políticas, uso de tierras marginales para la agricultura y poco valor agregado a la producción primaria. En consecuencia, el sector y por ende la UNA, enfrenta grandes desafíos, entre los que se incluyen la productividad, la población nicaragüense necesita que se produzca más alimentos, por ello es conveniente no seguir creciendo en áreas sino en aumentar la

productividad mediante diversos mecanismos; mejorar eficiencia en los costos de producción y la actividad agropecuaria tiene que ser sostenible con el medioambiente por todo el tema del cambio climático. Otros aspectos que son esenciales son: la inocuidad y calidad de los productos, la degradación de los recursos suelo y agua; aumento de la demanda por alimentos por el crecimiento natural de la población; valor agregado y agroindustria; aumento de los precios de los alimentos; y el aprovechamiento de los tratados comerciales suscritos con otros países.

Ante estos desafíos, el Plan Nacional de Desarrollo Humano (2012-2016) vigente, tiene como objetivo la reducción de la pobreza y la igualdad de oportunidades sobre la base del desarrollo económico del país, establece políticas y estrategias encaminadas a fortalecer la soberanía y seguridad alimentaria, además de dinamizar el sector para el aseguramiento de la competitividad de los productos agropecuarios a nivel internacional. Además, se destacan entre los ejes de desarrollo del país los componentes del sector productivo priorizando la economía familiar, comunitaria y cooperativa; así como, la soberanía y seguridad alimentaria en un contexto de cambio climático, estas son: estrategia productiva (498-504); estrategia alimentaria y política de soberanía y seguridad alimentaria y nutricional (505-509); estrategia agropecuaria y forestal para el crecimiento de la producción con incremento de la productividad (510-514); desarrollo de la economía familiar, comunitaria, cooperativa, asociativa y MIPYME (515-546); política industrial y de fomento a la pequeña y mediana agroindustria (547-553); y política de fomento al turismo (559-563)<sup>4</sup>.

---

4 Ver PNDH 2012-2016, páginas 108-136.

Las líneas de acción, declaradas en el PNDH (2012-2016), para lograr el incremento de la producción y los rendimientos son: impulsar la tecnificación de la producción agropecuaria sostenible para contrarrestar la creciente degradación de los suelos y pasturas; disminución del área de bosques naturales, fomentando el manejo sostenible de la tierra, agua y bosque, mejorando las prácticas e instrumentos para enfrentar el cambio climático y disminuir la vulnerabilidad agropecuaria; promover la diversificación de la producción y actividades de la economía familiar; impulsar la producción exportable de productos no tradicionales, además fomentar el desarrollo de la producción hortícola en el país, sin descuidar el fortalecimiento de la producción de granos básicos.

El Gobierno promoverá la producción sostenible y amigable con la naturaleza, preservando los bosques, haciendo uso racional del agua, utilizando insumos, fertilizantes y plaguicidas que reduzcan el daño a la tierra y protejan la biodiversidad. Así, el Gobierno promoverá dentro de las áreas protegidas la diversificación de ingresos, incluyendo actividades como el turismo comunitario y los sistemas agrosilvopastoriles, que sirvan como medios para un mejor nivel de vida. También promoverá programas integrales de protección y manejo de cuencas hidrográficas para usos productivos y humanos.

El uso de fertilizantes, insumos y agroquímicos será regulado con un enfoque de protección a la naturaleza. Se autorizará aquellos productos permitidos en los países con los cuales Nicaragua tiene acuerdos comerciales mediante

tratados y convenios internacionales. Esto garantizará tanto su uso adecuado para evitar la degradación ambiental, así como la salud de los productores, trabajadoras y consumidores. Se dará seguimiento a las autorizaciones de estos productos a través de las comisiones que se han conformado para tal fin.

Asimismo, se hace indispensable potencializar el uso y manejo de sistemas de riego, la cosecha de agua, la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), las técnicas de adaptación al cambio climático, nutrición y manejo de los suelos. Además, es conveniente la adopción de nuevas tecnologías para mejorar la competitividad. El Sector agropecuario tiene un alto potencial para el riego, del total de explotaciones agropecuarias un 83.44% tienen fuentes de agua, solamente 1.65% del total de superficie con potencial agropecuario (8,588,467 Mz) se han instalado sistema de riego de diversa naturaleza<sup>5</sup>.

Bajo este contexto, se requiere no sólo de un compromiso de Estado sino también del involucramiento de todas las Instituciones de Educación Superior (IES) para que se puedan cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente la UNA, por ser una IES dedicada a la formación integral de profesionales en el campo agrario y además, por ser una Universidad pública, está altamente comprometida con el desarrollo del país y por ende con el cumplimiento de estos objetivos.

Ante estas demandas, el Plan Nacional de Educación (2001-2015) ha sido un marco de referencia que ha guiado los cambios implementados en el sistema educativo; y

5 INTA. (2016). Situación actual y perspectivas del sector agrario en Nicaragua. Presentación PowerPoint.

así enfrentar los retos para la superación de la pobreza y fortalecer la modernización del Estado, a fin de contribuir al logro del desarrollo sostenible del país con mayor equidad. Concretamente, el Plan define principios de la educación nicaragüense, promoviendo un proceso participativo para la articulación de los subsistemas educativos mediante las siguientes políticas educativas: Reforma educativa y mejoramiento de los procesos pedagógicos; mejorar los insumos y procesos para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje; ampliar y diversificar la oferta educativa; atender el rezago educativo de los jóvenes y adultos; fortalecer los procesos de gobernabilidad desde las aulas de clases. La mayoría de estas políticas educativas nacionales son válidas para enfrentar los retos de los próximos años.

Con base en este contexto, se propician grandes retos para la UNA en cuanto a la formación del talento humano que atienda las demandas del sector agrario y ambiental, entre ellos se destacan los siguientes:

- ✓ Es indispensable la formación de talento humano que estén dispuestos y comprometidos con la transformación del sector Agropecuario del país.
- ✓ Desarrollar en los jóvenes una visión propositiva, despertando la creatividad, fomentando las innovaciones locales, para dar soluciones a problemas que enfrentan las comunidades.
- ✓ Desarrollar estudios de investigación que permitan alternativas Agroecológicas y se fomente el uso de materiales locales y disponibles dentro las fincas.
- ✓ Estudiar las fincas/parcelas de manera integral, no como un cultivo aislado, y los productores como actores claves del desarrollo, de tal manera que el profesional del sector agrario acompañe, brinde alternativas y en conjunto con los productores establezcan soluciones.
- ✓ Permitir que los jóvenes tengan más experiencias prácticas, equilibrar el pensum, que sus aulas de clases sean el campo y transformar las parcelas en laboratorios, donde la Universidad tenga un rol más interactivo y práctico.
- ✓ Desarrollar espacios para fortalecer el pensamiento crítico y autocritico.
- ✓ Incorporar en el proceso enseñanza-aprendizaje los resultados de las investigaciones.
- ✓ Fomentar el rescate de las variedades criollas, costumbres y prácticas ancestrales, de tal manera que con modificaciones y adaptaciones tecnológicas se puedan mantener vigentes en nuestra cultura evitando copiar y replicar modelos que no se adaptan a nuestras situaciones agroecológicas.
- ✓ Es necesario fortalecer conocimientos sobre sistemas de Información Geográfica; Implementación de estrategias para el aprovechamiento sostenible de los Recursos Naturales; Fortalecer la biotecnología; el manejo de especies exóticas (zoo-criaderos); y el Manejo de cultivos alternativos y novedosos en el país (café robusta, cacao, okra, amaranto, marango, chía, apicultura, acuicultura, plantas medicinales, árboles frutales, entre otros).

Todo lo anterior, constituyen grandes retos que ubican a la Universidad Nacional Agraria (UNA) en un escenario complejo y amplio, donde la filosofía institucional, modelo y proyecto educativos vigente están en correspondencia a las demandas planteadas. En consecuencia, la Institución en su planificación estratégica (2017-2021) se ha proyectado acciones concretas para ser una institución en aprendizaje permanente, fortaleciendo una cultura de calidad en todos los ejes del quehacer institucional; para atender las demandas de la sociedad, particularmente las del sector agrario y ambiental; enfocada en la implementación y consolidación de su Modelo y proyecto Educativo y así brindar una oferta académica con una formación integral, entregando a la sociedad profesionales competentes, aptos para dar soluciones a los problemas más sentidos de estos sectores.

#### 4.2.- Contexto interno de la UNA<sup>6</sup>

Los cambios profundos que experimenta la Universidad Nacional Agraria, a partir de la adopción de un enfoque basado en la formación para el desarrollo de competencias, abre las puertas hacia una colaboración dinámica con la empresa, que darán una mayor certeza de la aplicación de su Modelo Educativo para la formación integral del profesional. Su aplicación en todos los programas de grado, la expone y la deja con alto riesgo ante la diversidad de variables aún no controladas tales como: la coexistencia entre los programas terminales del modelo anterior y los del nuevo modelo; el desfase de la modalidad por encuentro y de

los programas de posgrado al no estar dentro de la dinámica de implementación; el análisis y respuestas ante la homologación y equivalencia de programas de grado similares del modelo tradicional en todos sus componentes, entre otros.

El nuevo modelo curricular con un enfoque basado en la formación para el desarrollo de competencias, las funciones del docente trascienden; de ser un trasmisor de conocimiento, hacia un facilitador del mismo; orientando la formación de habilidades, destrezas y valores, lo cual lo hace romper con el paradigma del modelo tradicional. Para ello, no basta con una formación del docente específica, y coyuntural (un diplomado o cursos de capacitación), sino más bien, debe garantizarse una formación continua tanto su actualización técnica como su fortalecimiento pedagógico, orientado hacia la planificación, la metodología y la evaluación requerido en este modelo, teniendo además una función orientadora, dialógica, en la que el aprendizaje autónomo del estudiante este construido a través de la articulación de la teoría y la práctica.

El modelo en cuestión requiere de una serie de cambios en el proceso enseñanza-aprendizaje (PEA), centrado en el estudiante como generador de su propio conocimiento; haciéndose necesario, la incorporación de nuevo material didáctico, el uso de TICs, mejoramiento de laboratorios, nuevas formas de evaluación de los aprendizajes, generación de soportes al PEA, nuevas formas de aprendizajes, entre otros. No obstante, aún es insuficiente la infraestructura

6 Información extraída de Informe Final de Evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico (2012-2016) de la Universidad Nacional Agraria de Caldera M., Vargas M., Méndez, R, (2016).



y equipamiento de los laboratorios, aulas y equipos de aprendizaje, que de permanecer así limitará el desarrollo de competencias y la aplicación del modelo orientado al aprendizaje del conocimiento. Ha sido una prioridad institucional el fortalecimiento de la Infraestructura, no obstante, ante los cambios vertiginosos que se están experimentando con la implementación de la oferta académica basada en competencias es perentorio actualizar el Plan Maestro de Desarrollo de la Infraestructura Física.

En materia de investigación, la Institución cuenta con el Sistema Universitario de Ciencia, Tecnología e Innovación (SUCTI); con el propósito de actuar basado en principios; con una misión y visión clara de la Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico, con líneas de investigación; objetivos, políticas, estrategias y acciones, orientadas al desarrollo del sector agrario. Existe un crecimiento del trabajo de investigación en el personal académico; los estudiantes participan en eventos donde se dan a conocer los resultados de las investigaciones que desarrollan, tales como: la Jornada de Desarrollo Científico, tesis de grado y posgrado. Sin embargo, es necesario fortalecer esfuerzos orientados a los proyectos de innovación y de emprendimientos, que respondan a la demanda de los actores claves de la sociedad y de la familia rural nicaragüense con una estructura que facilita su incidencia en las comunidades, zonas de influencia y poderes locales, haciendo pertinente su actuación y en correspondencia con su modelo y proyecto educativo.

La UNA demuestra una proyección social en correspondencia con su Modelo y Proyecto Educativo. Su integración es dinámica, bajo un enfoque formativo, hacia una sólida conciencia social; teniendo construcciones organizativas

y con resultados positivos en el voluntariado universitario, alfabetización ecológica, trabajo comunitario, sectorial, nacional y regional; otras expresiones, como: el arte, la cultura y el deporte; así como la participación como institución en la articulación de los subsistemas de educación nacional y/o internacional.

En los últimos años hay un crecimiento basado en la desconcentración del nivel central, dando con ello mayor captación de estudiantes en las sedes (Juigalpa, y Camoapa), así como la modalidad por encuentro en el grado, lo que ha sido de importancia para los objetivos de la institución. Existiendo el reto de fortalecer la capacidad instalada existente, mediante el equipamiento tecnológico, Talento Humano, entre otros, con énfasis en las Sedes.

La Institución continúa realizando esfuerzos significativos para avanzar en sus Reglamentos, Normativas y procedimientos que respaldan el accionar administrativo y una buena parte de la Gestión Académica. No obstante, es de suma prioridad solventar la carencia del Marco Regulatorio global como lo es El Estatuto de la Institución, y la actualización de la Reglamentación Académica que da soporte al Modelo basado en Competencias. Asimismo, esta nueva oferta académica demanda la evaluación y ajuste de la estructura orgánica y funcional.

La Institución cuenta con algunos componentes de un Potencial Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) que han venido a ser claves para la mejora continua en su quehacer. Sin embargo, se requiere del Diseño e implantación del SIAC, donde queden establecidos sus componentes, los mecanismos de articulación dentro y entre los componentes, la apropiación de los actores

sobre sus beneficios en la calidad que permita garantizar la mejora continua en todas las aristas del quehacer institucional.

En cuanto a la Internacionalización, la Institución realiza esfuerzos para el intercambio académico con Universidades Extranjeras, se han recibido estudiantes y docentes extranjeros, así mismo, docentes y estudiantes de la UNA han visitado otras Universidades. No obstante, se requiere del establecimiento de políticas, marco normativo, estructura organizativa y condiciones que faciliten la incorporación del enfoque de internacionalización de los procesos institucionales.



*“Avanzando con eficiencia hacia el futuro deseado”*

## V.- PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PEI (2017-2021)

La UNA transita hacia una *Planificación Institucional de Gestión para Resultados*, en consecuencia, el PEI (2017-2021) fue formulado tomando en consideración el planteamiento general de la planificación por objetivos y algunos componentes fundamentales de la planificación para resultados; los cuales han sido considerados significativos para garantizar el proceso de transición. Estos componentes son: *Resultados, Indicadores de cumplimiento y Riesgos*; éstos en conjunto con las Estrategias y los Objetivos Estratégicos, facilitarán el seguimiento, la evaluación anual, la de medio término y la de cinco años del Plan Estratégico Institucional.

Para garantizar un proceso de formulación del Plan Estratégico 2017-2021 con base en la realidad y desarrollo Institucional se consideró esencial el criterio de *participación*, garantizado a través de talleres y reuniones de trabajo; donde se logró el involucramiento de actores externos vinculados con la Institución y miembros claves de la comunidad universitaria en el quehacer institucional. También fueron considerados otros insumos fundamentales, tales como: la filosofía institucional, el proyecto educativo vigente, los resultados de la evaluación del Plan Estratégico 2012-2016. Los actores externos brindaron una caracterización actual del entorno socioeconómico, político y tecnológico del país, enfatizándose información referida a los ejes de desarrollo del campo agrario y el desarrollo sostenible. La Información facilitada por estos actores constituyó un insumo significativo en este proceso.

La participación de los actores internos se logró a través de sesiones de trabajo con la Comisión Central de Planificación (CCP), conformada por autoridades académicas, administrativas y de los gremios. Los resultados de talleres con la CCP, fueron reforzados a través de visitas personalizadas a algunas unidades académicas y administrativas claves en el desarrollo de procesos sustantivos de la universidad. Tomando los actores en esta ocasión un protagonismo mayor en el análisis de su propia realidad, la formulación de los resultados previstos y la definición de los indicadores de cumplimiento, potenciando a su vez sus capacidades en la participación activa y propositiva en el desarrollo de la planificación Institucional.

En consecuencia, este Plan es el resultado del conceso y los aportes de miembros de las unidades académicas y administrativas: autoridades, docentes, personal administrativo y estudiantes. De esta manera se cumple con lo establecido en la Ley 704 “Ley creadora del sistema nacional para el aseguramiento de la calidad de la educación y reguladora del consejo nacional de evaluación y acreditación”, la cual expresa en el artículo 10, inciso a: “Poseer un plan de desarrollo estratégico y los mecanismos necesarios de evaluación, planificación y seguimiento”. Y con lo establecido en la Guía de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora (2009), factor Plan Estratégico, indicador No. 9, “Participación de la comunidad universitaria en la formulación y ejecución del plan estratégico”.



Las etapas para la formulación del Plan Estratégico 2017-2021 se encuentran detalladas en el documento: “Guía metodológica para la formulación, seguimiento y evaluación del plan estratégico institucional (2017-2021), en la que se establece la ruta y lineamientos metodológicos que orientan el desarrollo del proceso de Planificación Institucional, en su transición para resultados, de la Universidad Nacional Agraria para el período 2017-2021.

La matriz de Plan presenta la estructura siguiente:

- ✓ Ejes Estratégicos
- ✓ Objetivos estratégicos
- ✓ Estrategias

- ✓ Resultados
- ✓ Indicadores de cumplimiento
- ✓ Identificación de riesgos por resultados

La propuesta de la matriz fue validada por los funcionarios de las unidades académicas y administrativas, ajustada en su versión final por el equipo de rectoría en conjunto con OTEI y consensuada en la coordinación Institucional, de tal forma que los alcances del Plan Estratégico sean asumidos por todos y todas, en pro de la cultura del mejoramiento continuo ante los nuevos retos de la Educación Superior. Finalmente, el Plan Estratégico fue remitido al Consejo Universitario quien es el responsable de la aprobación de este documento para cumplir con el carácter legal de este proceso.





## VI.- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNA (PEI, 2017-2021)

El Plan Estratégico Institucional (PEI) ha sido concebido como un instrumento orientador central del desarrollo de la UNA para los próximos cinco años. Está estructurado por Ejes, Objetivos Estratégicos, Estrategias, Resultados, Indicadores de cumplimiento y Riesgos.

### 6.1.- Ejes del Plan Estratégico Institucional

El PEI define cuatro grandes Ejes Estratégicos para el desarrollo futuro de la UNA, los cuales se alinean de forma directa con su Misión y funciones sustantivas:

- ✓ Docencia y Desarrollo Curricular.
- ✓ Investigación, desarrollo e Innovación.
- ✓ Proyección Social.
- ✓ Administración, Gestión y Servicios.

### 6.2.- Objetivos Estratégicos y alcances

El Plan Estratégico 2017-2021 tiene siete Objetivos estratégicos; en cada uno de ellos se declaran los grandes propósitos que se desean alcanzar; a través del planteamiento de estrategias y resultados que permitan el cumplimiento de las mismas.

Esto implica que la Institución debe transitar por cambios estructurales significativos para poder cumplir con los compromisos

sociales que asumirá la UNA en los próximos cinco años. A continuación se enuncian cada uno de los Objetivos Estratégicos con una descripción de los cambios significativos de la Institución, es decir, como se visualiza la UNA, al finalizar el quinquenio:

**Objetivo Estratégico 1.** Formar talento humano integral y competente en diferentes niveles educativos que contribuya al desarrollo agrario sostenible, en correspondencia con el Modelo Educativo.

Para lograr este objetivo la UNA se propone dos estrategias. La primera es completar e implementar en el grado el diseño curricular por competencias de todos sus programas, tanto en la modalidad regular como en la semi-presencial. Para ello, planea contar con una organización administrativa y académica adecuada a la dinámica de desarrollo de su oferta educativa por competencias; continuar la formación posgraduada del personal en función de las prioridades académicas y desarrollar las competencias pedagógicas y didácticas de los docentes para la gestión de la Currícula por competencias, potenciando la internacionalización para el fortalecimiento del proceso de formación de competencias en sus educandos y el intercambio académico del personal. Mejorar los ambientes de aprendizajes, equipamiento tecnológico especializado y un sistema de información apropiados a los requerimientos del Modelo Educativo

que le permiten garantizar la formación en competencias.

Con la segunda estrategia se propone fortalecer al posgrado con las capacidades institucionales para la gestión de una oferta pertinente a nivel nacional e internacional, garantizando una estructura organizativa, normativa y la gestión académica del posgrado. Así como, la actualización permanente de la oferta y modalidades de posgrado mediante la aplicación de las políticas de alianzas e internacionalización universitaria y la autoevaluación de sus programas. También, se impulsará la utilización de tecnologías de información y comunicación en el desarrollo de los procesos académicos tanto de grado y posgrado.

**Objetivo Estratégico 2.** Potenciar la investigación, el desarrollo y la innovación en correspondencia con las necesidades y demandas del país y la región, según los lineamientos del Proyecto Educativo.

Este Objetivo se procura alcanzar mediante cinco estrategias. La primera se enmarcará en fortalecer la investigación científica en respuesta a las necesidades nacionales e internacionales a través de su organización y funcionamiento con base en los lineamientos y políticas definidas en el SUCTI; disponiendo de una Agenda de Investigación pertinente que da respuesta a las necesidades del sector agrario y ambiental; facilitando el desarrollo de programas y proyectos y por ende el incremento de la producción científica y tecnológica.

Con la segunda estrategia se procurará impulsar los procesos de desarrollo e innovación

en las zonas de influencia y de interés académico en el sector agrario y ambiental que conllevarán al desarrollo integral comunitario. Con la tercera se propone consolidar un colectivo de docentes investigadores que lideren los programas y fortalezcan las capacidades institucionales para la sostenibilidad de la Investigación, el desarrollo y la Innovación (IDI) para ello planea crear las condiciones e incentivos; potenciar la cooperación con organismos de investigación de alto nivel para el desarrollo y financiamiento de capacidades. Con la cuarta estrategia se proyecta contribuir en la aplicación de las políticas gubernamentales de IDI en repuesta conjunta a las demandas del sector agrario; desarrollando procesos académicos de formación de formadores; integrando al personal investigador y a los estudiantes en las actividades de IDI. Y la quinta estrategia plantea difundir el conocimiento científico y tecnológico a nivel institucional, nacional e internacional; liderando eventos de difusión tales como: feria, foros, congresos; etc., incorporando los resultados de investigaciones en el proceso enseñanza-aprendizaje en pro de su calidad; contando con información científica en una plataforma tecnológica para el desarrollo de investigaciones.

**Objetivo Estratégico 3.** Desarrollar la cultura del compromiso social universitario en la formación integral, contextualizado a las necesidades del país en cumplimiento del rol de la UNA.

Este Objetivo se pretende conseguir a través de dos estrategias. La primera estrategia estará centrada en fortalecer los valores de la comunidad universitaria y su capacidad de respuesta a las demandas y necesidades sociales; consolidando el papel de la Universidad como una institución de rescate, promoción y difusión

del arte y la cultura a nivel institucional, nacional y regional; ampliando la participación en el deporte tanto a nivel nacional como regional; garantizando la participación de la comunidad universitaria en acciones de voluntariado social; e implementando acciones orientadas a las prácticas sanas y a la prevención de adicciones.

Y la segunda pretende visibilizar la imagen de liderazgo de la UNA en las ciencias agrarias y ambientales, como agente de cambio permanente; potenciando el uso de los medios y redes de comunicación social, para la gestión y difusión de la información del quehacer institucional, tanto a nivel interno como externo, demostrando una amplia transparencia en su gestión; constituyendo el centenario como un espacio permanente para la proyección de la Institución que se consolida como referente y líder en las ciencias agrarias y ambientales por su contribución científica, técnica y social, a nivel territorial, nacional e internacional.

**Objetivo Estratégico 4.** Modernizar la gestión institucional para mayor efectividad, calidad y transparencia en correspondencia al Proyecto Educativo.

Para lograr este cuarto Objetivo, la institución ha trazado tres estrategias a saber: Actualizar el marco normativo, organizativo y funcional de los procesos administrativos según las exigencias del desarrollo institucional; adaptando la estructura organizacional y funcional; consolidando el funcionamiento de los Órganos Académicos Colegiados, de las unidades administrativas y académicas, en todos sus recintos y sedes.

Con la segunda estrategia se propone ampliar el desarrollo de los sistemas automatizados de los procesos académicos

y administrativos según prioridades institucionales; garantizando la eficiencia de la gestión administrativa en función de los procesos académicos; asegurando la ejecución y evaluación del Plan Anual de Contrataciones articulado a la planificación y presupuesto institucional.

Y la tercera estrategia pretende establecer el sistema para la gestión del talento humano en correspondencia con el desarrollo institucional; implementando el Manual de Gestión de Talento humano; asegurando la actualización permanente de directivos, docentes y personal administrativo; captando el personal idóneo para el desarrollo de los procesos académicos e ejecutando el Sistema de Evaluación al desempeño.

**Objetivo Estratégico 5.** Garantizar el funcionamiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la mejora continua del quehacer Institucional.

Este Objetivo se logrará a través de una estrategia enfocada en definir el Sistema de Aseguramiento de la calidad, con base en la naturaleza de su quehacer, el nivel de desarrollo actual y las expectativas de desarrollo para los próximos cinco años. Como parte del fortalecimiento de los aspectos fundamentales de este sistema, se espera lograr la articulación y automatización del proceso de planificación y presupuestación; la identificación y establecimiento de Indicadores de calidad de la Gestión Universitaria; la ejecución del segundo proceso de autoevaluación institucional, y a nivel de Posgrado, el proceso de autoevaluación con fines de mejora. También se espera realizar estudios estratégicos que identifiquen las necesidades y demandas del sector agrario para el fortalecimiento de los procesos académicos.



**Objetivo Estratégico 6.** Gestionar recursos adicionales que contribuyan a la sostenibilidad y eficiencia Institucional.

Para lograr este objetivo la Institución se propone una estrategia orientada a diversificar la captación de recursos adicionales en función de las demandas del sector agrario; incrementando la captación de recursos mediante la prestación y venta de servicios de calidad certificada; formulando una cartera de proyectos e identificando nuevas fuentes de cooperación nacional e internacional.

**Objetivo Estratégico 7.** Institucionalizar el Programa de Internacionalización en correspondencia al Modelo y Proyecto Educativo.

La UNA se propone una estrategia centrada en promover la cooperación e intercambio científico mediante la Internacionalización; para ello contará con las políticas, marco normativo, instrumentos necesarios, estructura organizativa y condiciones para la incorporación del enfoque de internacionalización en los procesos institucionales; ampliará las relaciones de cooperación con organismos e instituciones, nacionales e internacionales; garantizará facilidades a la comunidad universitaria para el desarrollo de competencias en Idiomas; el cual será incorporado como una herramienta sustantiva en el desarrollo de sus actividades académicas y administrativas.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan Estratégico Institucional (PEI, 2017-2021) en donde se detallan los elementos antes mencionados.



*“Avanzando con eficiencia hacia el futuro deseado”*



## VII.- MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI, 2017-2021)

Eje I: Docencia y Desarrollo Curricular			
Objetivo Estratégico 1. Formar talento humano integral y competente en diferentes niveles educativos que contribuya al desarrollo agrario sostenible, en correspondencia con el Modelo Educativo.			
Estrategias	Resultados	Indicadores de cumplimiento	Riesgos
1.1- Organización de las capacidades institucionales para la implementación de la oferta educativa por competencias.	1.1.1- Asegurado el diseño curricular por competencias en la modalidad educativa presencial.	Aprobado el marco normativo de la oferta de grado.	Cumplimiento
		11 diseños curriculares presenciales.	
	1.1.2- Asegurado el diseño curricular por competencias en la modalidad educativa semi-presencial (encuentros).	7 diseños curriculares por encuentros.	Cumplimiento
		2 diseños curriculares de los programas especiales.	
	1.1.3- Incrementada la admisión de estudiantes en correspondencia a las políticas del sistema de ingreso.	Aprobadas las políticas del sistema de ingreso.	Cumplimiento
		4% anual de estudiantes en las diferentes modalidades.	
	1.1.4- Asegurada la gestión del proceso de aprendizaje para el desarrollo de competencias.	Cumplida la gestión académica del acto educativo.	Estratégico y de Imagen
		Aplicado el programa de fortalecimiento académico a los estudiantes.	
		5% incrementada la tasa de graduación.	
		Valorada la eficiencia de la gestión del aprendizaje con base a indicadores.	
	1.1.5- Utilizadas por los docentes las Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos académicos.	Al menos 4 herramientas TICs, aplicadas.	Tecnología
		Al menos 5 módulos y/o asignaturas impartidos con plataforma virtual.	
	1.1.6- Incrementado el número de docentes con formación posgraduada, en función de las prioridades académicas institucionales.	20% del personal docente de planta con doctorado.	Estratégico
		65% del personal docente de planta con maestría.	
		50% de docentes con especialidad en TICs.	

Eje I: Docencia y Desarrollo Curricular			
Objetivo Estratégico 1. Formar talento humano integral y competente en diferentes niveles educativos que contribuya al desarrollo agrario sostenible, en correspondencia con el Modelo Educativo.			
Estrategias	Resultados	Indicadores de cumplimiento	Riesgos
	1.1.7- Desarrollada las competencias pedagógicas y didácticas del personal docente para la gestión de la Currícula por competencias.	Ejecutado programa de educación continua del personal docente.	Estratégico
	1.1.8- Mejorados y equipados los ambientes de aprendizajes en función del acto educativo para el desarrollo de competencias.	18 laboratorios.	Financiero, Operativo y de Tecnología
		5 centros de práctica.	
		10 aulas de clases construidas.	
		7 Centros de información (Infocentros).	
		2 CEDOC de Camoapa y Juigalpa.	
	1.1.9- Asegurada la disponibilidad de la información académica estudiantil, mediante el Sistema de Información Académica (SIA).	Ajustado el SIA en función de la oferta de grado y sus modalidades.	Tecnología y Operativo.
		70% de satisfacción de los usuarios del SIA.	
	1.1.10- Incrementado el acceso a la información en función de las necesidades de los procesos académicos mediante el Sistema de Información documental (SID-UNA).	20% de nuevos usuarios de los servicios de información.	Tecnología y de Imagen
		20% de inversión adicional para la adquisición de recursos bibliográficos.	
		70% de satisfacción de los usuarios del SID-UNA.	
	1.1.11- Potenciada la internacionalización universitaria de estudiantes, docentes y staff como instrumento de desarrollo de competencias según la política vigente.	5% de estudiantes y docentes en programa de movilidad académica.	Financiero y Estratégico
		100 estudiantes extranjeros integrados a procesos académicos y culturales.	
		25 docentes extranjeros en movilidad académica.	
		Oferta académica de grado orientada al marco de calificaciones del CSUCA.	

Eje I: Docencia y Desarrollo Curricular			
Objetivo Estratégico 1. Formar talento humano integral y competente en diferentes niveles educativos que contribuya al desarrollo agrario sostenible, en correspondencia con el Modelo Educativo.			
Estrategias	Resultados	Indicadores de cumplimiento	Riesgos
1.2.- Fortalecida las capacidades institucionales para la gestión de una oferta del posgrado pertinente a nivel nacional e internacional.	1.2.1- Ajustada la estructura organizativa, normativa y la gestión académica del posgrado.	Funcionando el posgrado, como Órgano Académico Colegiado (OAC).	Operativo y de Cumplimiento
		Normada la gestión académica del posgrado.	
		Organizada la información académica del posgrado en el SIA.	
	1.2.2- Desarrollado el posgrado, mediante el uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos académicos.	100% de los docentes utilizando herramientas TICs de actualidad.	Tecnología
		Al menos 2 programas de posgrado ofertados online.	
	1.2.3- Estandarizado y completado el diseño curricular de los programas de posgrado, según las necesidades del sector agrario.	13 diseños curriculares programas de posgrados.	Estratégico y de Cumplimiento
		Ejecutados 2 nuevos programas de posgrados.	
	1.2.4- Desarrollados procesos de autoevaluación de programas de posgrado, con estándares internacionales.	2 programas de posgrados autoevaluados con fines de mejoras.	Financiero y de Cumplimiento
	1.2.5- Actualizada la oferta y modalidades de posgrado, mediante la aplicación de las políticas de alianzas e internacionalización universitaria.	2 nuevos programas de posgrados en alianzas con instituciones internacionales.	Financiero y de Cumplimiento
		5% de docentes y estudiantes del posgrado en movilidad académica.	
	1.2.6- Incrementada la eficiencia del posgrado, mediante el seguimiento académico y alternativas de formas de graduación.	5% incrementada la eficiencia terminal del posgrado.	Cumplimiento
		10% incrementada la tasa de retención estudiantil.	
		5% incrementada la tasa de graduación.	
	1.2.7- Participando en el Programa de "Universidad Abierta", en conjunto con el CNU.	Número de cursos abiertos ofertados online.	Estratégico y de Cumplimiento

Eje II: Investigación, desarrollo e innovación			
Objetivo Estratégico 2. Potenciar la investigación, el desarrollo y la innovación en correspondencia con las necesidades y demandas del país y la región, según los lineamientos del Proyecto Educativo.			
Estrategias	Resultados	Indicadores de cumplimiento	Riesgos
2.1- Fortalecer la investigación científica en respuesta a las necesidades nacionales e internacionales.	2.1.1- Organizada y funcionando la Investigación de la UNA, según los lineamientos y políticas del SUCTI.	Funcionando la investigación en correspondencia al SUCTI.	Cumplimiento
	2.1.2- Incrementada la producción científica y tecnológica, a través de la ejecución de programas y proyectos.	4 programas ejecutados en las áreas de: manejo de sistemas de producción; seguridad alimentaria y nutricional; procesos agroindustriales; recursos naturales y áreas protegidas.	Estratégico y de Cumplimiento
		10% incrementada la producción científica.	
		3 nuevas alianzas, redes y vínculos internacionales para la producción científica.	
		Financiada la investigación con un incremento anual proporcional al Presupuesto Estatal de la UNA.	
	2.1.3- Agenda de investigación pertinente a las demandas y necesidades del sector agrario y ambiental.	Actualizada la agenda de investigación con la participación de actores claves del sector agrario.	Cumplimiento y de imagen
	2.1.4- Visibilizado el impacto de los resultados de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI) en el sector agrario y ambiental.	3 estudios de impacto de los resultados de IDI.	Imagen y de Cumplimiento
	2.1.5- Incrementada la graduación estudiantil mediante el aumento anual del fondo concursable de investigación.	Al menos 50 estudiantes graduados en promedio anual.	Financiero y de Cumplimiento
	2.1.6- Desarrolladas acciones de movilidad de docentes en los procesos de investigación en el marco de la internacionalización de la UNA.	Al menos 10 docentes en movilidad para la investigación.	Financiero y de Cumplimiento



<b>Eje II: Investigación, desarrollo e innovación</b>			
<b>Objetivo Estratégico 2.</b> Potenciar la investigación, el desarrollo y la innovación en correspondencia con las necesidades y demandas del país y la región, según los lineamientos del Proyecto Educativo.			
<b>Estrategias</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>	<b>Riesgos</b>
2.2- Impulsar procesos de desarrollo e innovación en las zonas de influencia y de interés académico en el sector agrario y ambiental.	2.2.1- Implementados procesos de desarrollo e innovación para el desarrollo integral comunitario en las zonas de influencia o de interés académico.	10% incrementada la participación de docentes en actividades de desarrollo e innovación.	Estratégico y de Imagen
		Al menos 1 innovación generada.	
		1 Catálogo de tecnologías de la UNA.	
		Al menos 1,000 actores beneficiados por las acciones de desarrollo e innovación.	
2.3. Consolidar un staff de docentes investigadores que lideren programas y fortalezcan capacidades institucionales para la sostenibilidad de la Investigación, desarrollo e innovación.	2.3.1- Consolidados grupos de investigación que desarrollan acciones de Investigación, desarrollo e innovación con vínculos nacionales e internacionales.	60% de docentes de planta participando en grupos de investigación.	Estratégico y operativo
		Funcionando al menos 5 grupos de investigación.	
	2.3.2- Potenciada la cooperación con organismos de investigación de alto nivel para el desarrollo y financiamiento de desarrollo de capacidades.	Establecidos convenios para el desarrollo de capacidades del colectivo de investigadores.	Estratégico
	2.3.3- Creadas las condiciones e incentivos para el colectivo de docentes investigadores.	Aplicada política de captación e incentivos para los docentes investigadores.	Financiero
2.4- Contribuir en la aplicación de las políticas gubernamentales de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI), en respuesta conjunta a las demandas del sector agrario.	2.4.1- Desarrollados los procesos académicos de formación de formadores de la Educación Técnica en el Campo.	El 90% de vínculos y alianzas formalizado con el gobierno y los sectores productivos y sociales.	Cumplimiento y de Imagen
		Al menos 150 técnicos formados como multiplicadores en aspectos tecnológicos y pedagógicos.	
		Al menos 1,000 actores beneficiados por las acciones de desarrollo e innovación.	
	2.4.2- Integrados el personal investigador y estudiantes de grado y posgrado de la UNA a las actividades de Investigación, desarrollo e innovación del Sector agrario y ambiental.	Al menos el 50% de docentes permanentes involucrados en las acciones Investigación, desarrollo e innovación 20% estudiantes participando en acciones de Investigación, desarrollo e innovación.	Estratégico y Financiero

Eje II: Investigación, desarrollo e innovación			
Objetivo Estratégico 2. Potenciar la investigación, el desarrollo y la innovación en correspondencia con las necesidades y demandas del país y la región, según los lineamientos del Proyecto Educativo.			
Estrategias	Resultados	Indicadores de cumplimiento	Riesgos
2.5- Difusión del conocimiento científico y tecnológico, a nivel institucional, nacional e internacional, como agente de cambio en el sector agrario.	2.5.1- Liderados eventos para la difusión del conocimiento científico y tecnológico (a través de reuniones, ferias, foros y congresos) a nivel nacional y regional.	Al menos 10 eventos científicos y tecnológicos liderados.	Cumplimiento y Financiero
		Al menos 10 eventos y tecnologías compartidas.	
	2.5.2- Mejorada la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante la incorporación de los resultados de investigación a los contenidos de los materiales educativos de grado y posgrado.	1 catálogo de buenas prácticas publicado.	Cumplimiento y Financiero
		50% incorporados los resultados de investigación a los materiales educativos.	
	2.5.3- Disponible información en plataforma tecnológica que facilite el desarrollo de la investigación.	Actualizada la base de datos de investigadores de la UNA.	Tecnología y Financiero
		Incorporada la información científica al SIU.	
		50 artículos científicos publicados en revistas indexadas.	
		20 Guías Técnicas publicadas.	
	2.5.4- Funcionando el Sistema de Indicadores básicos de Investigación, desarrollo e innovación.	Al menos 10 libros o textos básicos publicados.	Cumplimiento
		Difundido los indicadores de Investigación, desarrollo e innovación.	

**Eje III: Proyección Social**

**Objetivo Estratégico 3.** Desarrollar la cultura de compromiso social universitario en la formación integral, contextualizado a las necesidades del país en cumplimiento del rol de la UNA.

Estrategias	Resultados	Indicadores de cumplimiento	Riesgos
3.1- Fortalecer los valores de la comunidad universitaria y su capacidad de respuesta a las demandas y necesidades sociales.	3.1.1- Consolidado el rol de la UNA como institución de rescate, promoción y difusión del arte y la cultura a nivel institucional, nacional y regional.	50 eventos culturales realizados.	Cumplimiento y de Imagen
		40 grupos culturales organizados.	
		20 obras y creaciones artísticas presentadas.	
		50% de estudiantes integrados en actividades artísticas y culturales.	
		210 estudiantes participando en eventos culturales a nivel centroamericano.	
		2 premios obtenidos en actividades artísticas y culturales.	
	3.1.2- Incrementada las alternativas de participación en el deporte competitivo y recreativo a nivel institucional, nacional y regional.	50 eventos deportivos realizados.	Cumplimiento y de Imagen
		25 equipos deportivos organizados.	
		50% de estudiantes integrados en actividades deportivas.	
		143 estudiantes participando en eventos deportivos a nivel centroamericano.	
		3 premios obtenidos en actividades deportivas.	
	3.1.3- Garantizada la participación del estudiantado y docentes en acciones de voluntariado social que responden a situaciones emergentes y de desarrollo comunitario.	34 eventos realizados de voluntariado universitario, con la participación de 1,000 estudiantes.	Cumplimiento y de Imagen
		Atendida las demandas sobre temas emergentes según la capacidad de respuesta de la UNA.	
	3.1.4- Establecido el programa la "UNA Universidad Saludable", orientado a prácticas sanas y la prevención de adicciones en la comunidad universitaria.	Implementado programa "UNA Universidad Saludable".	Estratégico y de Imagen
		40% de disminución de casos disciplinarios por problemas de adicciones.	

Eje III: Proyección Social			
Objetivo Estratégico 3. Desarrollar la cultura de compromiso social universitario en la formación integral, contextualizado a las necesidades del país en cumplimiento del rol de la UNA.			
Estrategias	Resultados	Indicadores de cumplimiento	Riesgos
3.2- Visibilizar la imagen del liderazgo de la UNA en las ciencias agrarias, ambientales y como agente transformador en el sector agrario, mediante la comunicación efectiva a nivel interno y externo.	3.2.1- Potenciado el uso de los medios y redes de comunicación social, para la gestión y difusión de la información del quehacer institucional a nivel interno y externo.	Diseñada y aprobadas las políticas y normativas para el uso de los medios de comunicación.	Cumplimiento y de Imagen
		Generada información relevante del quehacer de las unidades académicas y administrativas.	
		Ejecutada la estrategia de comunicación efectiva para la divulgación del quehacer institucional.	
	3.2.2- Difundida la gestión institucional mediante la difusión de la rendición social de cuentas a nivel interno y externo.	Presentado el informe anual de gestión asambleas facultativas y de sedes.	Cumplimiento y de Imagen
		Presentado informe anual de gestión ante la comunidad universitaria.	
	3.2.3- Consolidada la participación efectiva de la UNA en las diferentes instancias regionales en función del fortalecimiento de los procesos institucionales.	Integrada la UNA a través de representantes en las diferentes instancias y proyectos regionales.	Cumplimiento y de Imagen
		Sistematizada la contribución de la participación en las diferentes instancias regional.	
	3.2.4- Visibilizado el centenario de la UNA, mediante la proyección de la Institución consolidada, referente por su contribución científica, técnica y social, a nivel nacional e internacional.	Ejecutado el Plan de la conmemoración del Centenario de la UNA.	Cumplimiento, Financiero, Operativo y de Imagen
		Organizado el FICCUA 2017 en Nicaragua.	
		Ejecutando anualmente Congreso estudiantil de las Ciencias Agrarias.	



<b>Eje IV: Administración, Gestión y Servicios</b>			
<b>Objetivo Estratégico 4.</b> Modernizar la gestión institucional para mayor efectividad, calidad y transparencia en correspondencia al Proyecto Educativo.			
<b>Estrategias</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>	<b>Riesgos</b>
4.1- Actualización del marco normativo, organizativo y funcional de los procesos administrativos, según las exigencias del desarrollo institucional.	4.1.1- Adaptada gradualmente la estructura organizativa y funcional de la UNA, con base a las demandas del contexto externo e interno.	Formulado y aprobado el Estatuto de la UNA.	Estratégico y de Cumplimiento
		Actualizados los reglamentos administrativos.	
		Actualizados y/o elaborados las normativas y procedimientos.	
	4.1.2- Consolidado el funcionamiento de los Órganos Académicos Colegiados, en función de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Difundido del marco normativo de la UNA.	Cumplimiento
		Funcionando los órganos académicos colegiados con agenda, en función de la planificación institucional.	
4.2- Ampliación del desarrollo de los sistemas automatizados relativos a los procesos académicos y administrativos, en función de las capacidades y prioridades institucionales.	4.2.1- Incrementado el nivel de automatización de los sistemas académicos y administrativos, según las prioridades institucionales.	Funcionando los órganos académicos colegiados de acuerdo a su normativa.	Financiero y de Tecnología
		Automatizados 5 sistemas académicos y administrativos.	
		Articulado el proceso de planificación, presupuesto y PAC.	
	4.2.2- Asegurada la eficiencia de la gestión administrativa, en función del proceso académico y administración del personal.	Actualizada la automatización de 5 sistemas académicos y administrativos.	Cumplimiento, Financiero y Operativo
		Ejecutado el Programa de protección, seguridad e higiene laboral.	
		Ejecutado el Programa gestión ambiental y de riesgos.	
		Realizadas las acciones del plan de mantenimiento de la infraestructura, equipos y medios de transporte.	
		Garantizada la formulación de los estados financieros, ejecución presupuestaria, así como, los informes de seguimiento y control de fondos propios y proyectos.	
		Ejecutada en un 100% la entrega de beneficios sociales al personal.	
		Aplicadas en 100% las NTCI y las recomendaciones de las auditorías interna y externa.	
	4.2.3- Garantizada la ejecución y evaluación del Plan Anual de Contrataciones, con base a la Planificación y Presupuesto Institucional.	Mejorada la eficiencia en la ejecución del Plan Anual de Contrataciones, en el marco de la ley 737.	Cumplimiento y Operativo

Eje IV: Administración, Gestión y Servicios			
Objetivo Estratégico 4. Modernizar la gestión institucional para mayor efectividad, calidad y transparencia en correspondencia al Proyecto Educativo.			
Estrategias	Resultados	Indicadores de cumplimiento	Riesgos
	4.2.4- Aplicado plan de manejo integral y sostenible de los centros de prácticas de la UNA, en función de la academia y la producción.	Ejecutados los planes de manejo integral y sostenible de los centros de prácticas (fincas).	Financiero y Operativo
		Evalutados planes de manejo integral de los centros de práctica.	
	4.2.5- Actualizado el Plan Maestro de Desarrollo de la Infraestructura Física, en función del Modelo Educativo de la UNA.	Implementado al menos el 30% del Plan Maestro de desarrollo de la infraestructura física.	Estratégico y financiero
	4.2.6- Ejecutadas eficientemente las Inversiones Públicas, con base al Plan Maestro de desarrollo de la infraestructura física.	Ejecutada los Proyectos de Inversiones Públicas aprobados.	Financiero y operativo
4.3- Establecimiento del sistema para la gestión del talento humano, en correspondencia con el desarrollo institucional.	4.3.1- Elaborado e implementado el Manual de Gestión del talento humano institucional, para asegurar la eficiencia de la administración del personal.	Implementado el proceso de selección, contratación y remuneración de personal.	Cumplimiento y financiero
		Implementado en un 50% el proceso de promoción y estímulos del personal.	
		Sustituido el 50% del personal calificado en correspondencia con las necesidades de la oferta educativa.	
	4.3.2- Garantizada la actualización permanente de directivos, docentes y administrativos, a través de un Programa integral de Capacitación.	Ejecutado el Plan de Capacitación a directivos.	Cumplimiento y financiero
		Ejecutado el Plan de Capacitación a docentes e investigadores.	
		Ejecutado el Plan de Capacitación de administrativos.	
	4.3.3- Captado el personal idóneo para responder a las demandas institucionales mediante el programa de Relevó Generacional.	Aplicado el Programa de Relevó Generacional.	Cumplimiento y financiero
	4.3.4- Mejorada la eficiencia de la gestión del personal mediante la Evaluación de su desempeño.	Implementación del 70% del Manual de Evaluación al Desempeño.	Cumplimiento y Financiero

**Eje V: Administración, Gestión y Servicios**

**Objetivo Estratégico 5.** Garantizar el funcionamiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la mejora continua del quehacer Institucional.

Estrategias	Resultados	Indicadores de cumplimiento	Riesgos
5.1- Consolidación de los componentes que integran el sistema de aseguramiento de la calidad de los procesos institucionales.	5.1.1- Diseñado el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) de la UNA.	Consensuado y aprobado el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) de la UNA.	Estratégico
	5.1.2- Mejorado el proceso de planificación, seguimiento y evaluación, como herramientas efectivas de la gestión universitaria y el trabajo cotidiano.	Ejecutada la metodología de planificación, seguimiento y evaluación.	Cumplimiento y Tecnología
		Ejecutado el seguimiento trimestral del cumplimiento de los planes, utilizando la herramienta informática.	
		Evaluated anualmente los planes institucionales, a todos los niveles.	
		Reforzadas las capacidades del personal para mejorar el proceso de planificación, seguimiento y evaluación.	
	5.1.3- Identificados los Indicadores de calidad de la Gestión Universitaria por los responsables de los procesos.	Funcionando los indicadores de calidad, con al menos 20 indicadores de gestión.	Estratégico y de Cumplimiento
	5.1.4- Realizadas las mejoras continuas en los procesos institucionales mediante procesos de Autoevaluación institucional, con base a la Ley 704.	Ejecutado el Plan de mejora institucional (2016-2018).	Estratégico y Financiero
		Capacitados al menos 30 funcionarios para el desarrollo de los procesos de autoevaluación institucional.	
		Ejecutado el 50% de avance del segundo proceso de Autoevaluación Institucional con fines de mejora.	
	5.1.5- Identificadas las necesidades y demandas prioritarias del sector agrario, mediante estudios estratégicos.	Realizados al menos dos estudios estratégicos.	Cumplimiento y Financiero



Eje VI: Administración, Gestión y Servicios			
Objetivo Estratégico 6. Gestionar recursos adicionales que contribuyan a la sostenibilidad y eficiencia Institucional.			
Estrategias	Resultados	Indicadores de cumplimiento	Riesgos
6.1- Diversificación de la captación de recursos adicionales, en función de las demandas del sector agrario y ambiental.	6.1.1- Incrementada la captación de recursos mediante la prestación y venta de productos y servicios universitarios.	Incremento del 5% de los fondos captados.	Cumplimiento
	6.1.2- Certificada la calidad en la prestación y venta de servicios universitarios.	Al menos dos laboratorios certificados para la mejora de prestación y ventas de servicios universitarios.	Cumplimiento y financiero
	6.1.3- Gestionados recursos adicionales mediante una cartera de proyectos institucionales, identificando nuevas fuentes de cooperación nacional e internacional.	Obtenida al menos un 6% de recursos adicionales, con relación al presupuesto de la UNA.	Cumplimiento y de imagen

Eje VII: Administración, Gestión y Servicios			
Objetivo Estratégico 7. Institucionalizar el Programa de Internacionalización en correspondencia al Modelo y Proyecto Educativo.			
Estrategias	Resultados	Indicadores de cumplimiento	Riesgos
7.1- Promoción de la cooperación e intercambio científico, mediante la internacionalización de la UNA.	7.1.1- Establecidas las políticas, marco normativo e instrumentos para la incorporación del enfoque de internacionalización de los procesos institucionales.	Ejecutado programa de internacionalización de los procesos académicos.	Estratégico
		Aprobadas las políticas de internacionalización.	
		Aprobado el marco normativo.	
	7.1.2- Ampliadas las relaciones de cooperación, con organismos e instituciones nacionales e internacionales afines	Incrementado el 50% de convenios con organismos e instituciones nacional e internacional.	Cumplimiento y de Imagen
	7.1.3- Desarrollada las competencias del personal docente, administrativo y estudiantes de la UNA en idiomas, con base en las exigencias de los procesos académicos.	25% de docentes integrados en los programas de superación de idioma extranjero.	Estratégico y financiero
		25% de directivos y funcionarios integrados en los programas de superación de idioma extranjero.	
	7.1.4- Creada la estructura y condiciones para la operativización de las acciones de internacionalización en las facultades y sedes.	Funcionando estructura para la operativización de las acciones de internacionalización.	Cumplimiento

## CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE TIPOLOGÍA DE RIESGOS UTILIZADA:

**Riesgos de Cumplimiento:** Situaciones o eventos que afectan el cumplimiento de los procesos internos o externos de la Institución.

**Riesgos Estratégicos:** Situaciones o eventos que afectan el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, en función del marco regulatorio de la Institución y de la coordinación de áreas vinculadas al cumplimiento de los resultados.

**Riesgos Financieros:** Situaciones o eventos que afectan la disponibilidad y sostenibilidad financiera, se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad, la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

**Riesgos de Imagen:** Están relacionados con la percepción, credibilidad y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

**Riesgos Operativos:** Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad relacionados con su función derivados de fallas en los sistemas, errores humanos, procedimientos inadecuados, entre otros.

**Riesgos de Tecnología:** Se asocian con la capacidad de la Institución para que la tecnología disponible relativa a conectividad, personal capacitado y equipamiento actualizado satisfagan las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporten el cumplimiento de su misión.





## VII.- IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI, 2017-2021

La implementación del Plan Estratégico 2017-2021 se hará efectiva mediante la formulación de Planes Operativos Anuales (POAs); los cuales serán elaborados por las áreas sustanciales que conforman a la institución, tomando como referencia los objetivos, estrategias, resultados e indicadores de cumplimiento establecidos de acuerdo a la naturaleza y funciones de cada área, a fin de alcanzar paulatinamente con los compromisos adquiridos en el PEI (2017-2021).

Es fundamental mencionar que se requiere la participación decidida y activa de los diferentes actores que posibiliten el desarrollo de diversas actividades que apunten al alcance de los objetivos estratégicos.

En vista de la importancia, es necesario que este proceso transite a un sistema automatizado accesible a todas las instancias responsables de ejecutar la planificación, es conveniente el involucramiento de la comunidad académica, pues en conjunto con las instancias son las responsables de hacer efectivo el adecuado cumplimiento de los objetivos trazados. Por tanto, es fundamental lograr la articulación, apoyada de la automatización, del proceso de Planificación y Presupuestación Institucional, esto lleva consigo la capacitación y ajustes permanentes a fin de ir mejorando la eficiencia de la gestión institucional.

Además, el proceso de planificación estratégica requiere contar con mecanismos que

permitan realizar el seguimiento y evaluación de la gestión, de modo que en cualquier momento sea posible establecer su grado de avance. Así se podrán tomar decisiones para ajustar su ejecución y efectuar procesos de retroalimentación. En este sentido, la Institución tiene previsto establecer mecanismos efectivos que permitan disponer de información oportuna y sistematizada para la toma de decisiones.

Las principales acciones que se deben realizar para la ejecución, seguimiento y evaluación del PEI, 2017-2021, son:

- a. Realizar una difusión efectiva del PEI, 2017-2021 en la Comunidad Universitaria de la UNA, utilizando los medios impresos y electrónicos disponibles para la apropiación de sus alcances.
- b. Implementar el Plan Estratégico Institucional (PEI, 2017-2021) mediante la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los Planes Operativos Anuales (POAs) aplicando una metodología específica para lo cual debe actualizarse la existente y someterse a aprobación por el Consejo Universitario. Este ajuste debe considerar dar seguimiento trimestral y evaluar anualmente el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales; éstos son los insumos fundamentales para la evaluación de medio término del PEI, que permitirá redirigir acciones para contribuir al alcance de los objetivos trazados. asignando los recursos



por medio del Presupuesto, para determinar la pertinencia de introducir cambios que permitan el logro de los objetivos y resultados propuestos.

- c. Realizar evaluaciones semestrales de manera que retroalimente la formulación del siguiente POA y permita presentar al inicio del año un informe a rectoría que contenga una evaluación anual de los avances del cumplimiento PEI (2017-2021); los logros, incumplimientos y/o dificultades; así como, las medidas correctivas necesarias para alcanzar los objetivos y/o realizar ajustes al PEI. Los resultados más relevantes serán analizados por el Rector, los Decanos y Directores de Sedes en función de sus unidades académicas-administrativas adscritas.
- d. Elaborar el Informe Anual de cumplimiento del PEI, 2017-2021, para su presentación por parte del Rector, ante la Asamblea General Universitaria (AGU); y posteriormente, su aprobación por el Consejo Universitario, enfatizando los aspectos siguientes:
  - ✓ Portada
  - ✓ Índice
  - ✓ Introducción
  - ✓ Análisis del grado de cumplimiento de los Resultados e Indicadores de cumplimiento planteados.
  - ✓ Análisis de las principales incumplimientos y dificultades
  - ✓ Valoración del cumplimiento del Plan de mejora
  - ✓ Valoración de actividades Extra-Plan
  - ✓ Recomendaciones
  - ✓ Anexos
- e. Fortalecer acciones de articulación de la Planificación Operativa Anual (POAs), con los procesos presupuestarios (que incluye la cuantificación del Plan Anual de Compras) que deben estar aprobados a finales de cada año, utilizando como insumos los informes trimestrales y el PEI, 2017-2021.
- f. Reforzar el proceso de Planificación Institucional con los resultados de los procesos de Auto evaluación Institucional y de programas, así como con los estudios estratégicos.
- g. Elaborar un plan de capacitación continua para reforzar las capacidades de planificar, evaluar y dar seguimiento de los actores involucrados en el proceso de Planificación Institucional.
- h. Divulgar anualmente el Informe Anual de cumplimiento del PEI, 2017-2021 en el sitio Web <http://www.una.edu.ni/otei/> al cual se puede acceder a través de la intranet institucional y a su vez entregar a los funcionarios y trabajadores de la Institución (físico o electrónico).

## VIII.- BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional (2011). *Ley No 704. Ley creadora del Sistema nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación*. Publicada en *La Gaceta Diario Oficial*. No 172 del 12 de septiembre de 2011. Nicaragua.
- Banco Central de Nicaragua (2015). Anuario de estadísticas macroeconómicas. Recuperado de: [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/anuario\\_estadistico/anuario\\_estadistico\\_2015.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/anuario_estadistico/anuario_estadistico_2015.pdf)
- Banco Central de Nicaragua (2015). Informe Anual 2015. Tomado de: [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe\\_anual/informeanual2015.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/informeanual2015.pdf)
- Banco Central de Nicaragua (2015). Estado de la economía y perspectivas 2016. Recuperado de: <http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/eventual/economia/EstadoEconomia2016.pdf>
- Banco Central de Nicaragua (2016). *Estado de la economía y perspectivas 2016*. Presentación en PowerPoint. Taller realizado en la Universidad Nacional Agraria, 10 de junio de 2016.
- Banco Central de Nicaragua (2016). *Contexto internacional y mercados de futuros*. Recuperado de: <http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/contextointernacional/index.php>
- Gobierno de Nicaragua (2012). Plan Nacional de Desarrollo Humano (2012-2016). Recuperado de: <http://www.pndh.gob.ni/documentos/pndhactualizado/pndh.pdf>
- Talavera T. (2016). Estrategia de desarrollo económico y social de Nicaragua PNDH 2012-2016. Presentación en ppt. Universidad Nacional Agraria.
- INTA. (2016). *Situación actual y perspectivas del sector agrario en Nicaragua*. Presentación PowerPoint. Taller realizado en la Universidad Nacional Agraria, 10 de junio de 2016.
- MARENA (2016). *Situación Actual y Perspectivas de los Recursos Naturales en Nicaragua*. Presentación en PowerPoint. Taller realizado en la Universidad Nacional Agraria, 10 de junio de 2016.
- Universidad Nacional Agraria (2011). *Modelo Educativo (ME/UNA) y Proyecto Educativo*. Managua, Nicaragua.
- Universidad Nacional Agraria (2016). *Evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico (2012-2016) de la UNA*. Managua, Nicaragua.

Aprobado por Acuerdo No. 2716, de la sesión extraordinaria No. 631, del Consejo Universitario, realizado el día lunes 14 de noviembre del 2016.

### **Miembros del Consejo Universitario**

MSc. Telémaco Talavera Siles, Rector  
MSc. Alberto Sediles Jaen, Vicerrector General  
MSc. Ivette Sánchez Mendioroz, Secretaria General  
MSc. Francisco Zamora Jarquín, Decano FDR  
Dra. Matilde Somarriba Chang, Decana FARENA  
MSc. Carlos Ruíz Fonseca, Decano FACA  
MSc. Gregorio Varela Ochoa, Decano FAGRO  
MSc. Lea Escoto Rivas, Sria. Gral. SIPD/ATD  
Ing. Arnoldo Rodríguez Polanco, Srio., Organiz. SIPD-ATD  
Br. Yelmán Rodolfo Ramírez, Srio. Gral. SITANDO  
Br. Byron Robles Reyes, UNEN/UNA  
Bra. María José Álvarez Guevara, Pdte. UNEN/FDR  
Br. Mario Gasparine, Vice Pdte. /FARENA  
Br. Edgar Meneses Tijerino, Pdte. UNEN/FACA  
Br. Mario Cálix Guillén, UNEN/FAGRO  
Br. Walter Suárez Pérez, Pdte. UNEN/Juigalpa

### **Invitados:**

Ing. José Aníbal Montiel Urbina, Director de la Sede Juigalpa  
MSc. Luis Hernández Malueños, Director de la Sede Camoapa  
Br. Joel Alexander Bermúdez López, Pdte. Carrera/FAGRO  
Br. Maximiliano Gutiérrez Mora, UNEN/Camoapa  
Bra. Katherinne Dayana Morales C., Vice. Carrera/FARENA  
Br. Edgar M. Sandoval Granados, Pdte. Carrera/Zoot. FACA  
MSc. Elida Rosa Méndez Talavera, Directora OTEI  
MSc. Ricardo Araica Zepeda, Resp. Planif. Institucional/OTEI







Oficina Técnica de Evaluación Institucional (OTEI)



[otei@ci.una.edu.ni](mailto:otei@ci.una.edu.ni)



22331501 ext. 5078 - 5079



[oteiuna@facebook.com](https://www.facebook.com/oteiuna)